УДК: 338.48

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ: НОВІ МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ

Інна Віннiченко,
PhD
Національний університет харчових технологій (Україна)

Світовий туристичний ринок у 2020–2024 рр. зазнав безпрецедентного впливу ряду масштабних кризових явищ, серед яких найбільший резонанс мали пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні. Ці події спричинили значне скорочення міжнародного та внутрішнього туризму, зниження рівня зайнятості у сфері гостинності, банкрутство тисяч малих і середніх підприємств, а також перегляд стратегій розвитку туристичних дестинацій. За оцінками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у 2020 році світові туристичні прибутки скоротилися більш ніж на 70 %, що стало найбільшим спадом за всю історію індустрії.

Військові дії в Україні з 2022 року стали ще одним потужним ударом по ринку, зруйнувавши інфраструктуру, знизивши довіру до безпеки подорожей і призвівши до локалізації туристичного попиту. В умовах багатофакторної нестабільності туристичні підприємства змушені були оперативно реагувати, що спровокувало появу та широке впровадження нових моделей антикризового

управління, заснованих на принципах гнучкості, стійкості, цифровізації та клієнтоцентризму.

Криза виявила вразливість традиційних бізнес-моделей, але водночас стала каталізатором глибоких структурних змін. Туризм трансформується в більш адаптивну екосистему, де здатність швидко реагувати на виклики, перебудовувати внутрішні процеси та впроваджувати інновації стала не просто перевагою, а необхідною умовою виживання та подальшого розвитку галузі.

Один із найпотужніших трендів антикризового управління в туризмі – це активний перехід підприємств до онлайн-моделі обслуговування, що стало не лише вимушеним кроком у періоди карантинних обмежень, а й фактором довгострокової конкурентної переваги. Туристичні компанії, які першими впровадили цифрові рішення – автоматизоване бронювання турів, мобільні додатки, інтегровані платіжні сервіси, відеоконсультації, чат-боти та дистанційну комунікацію – змогли не лише мінімізувати втрати, але й оптимізувати операційні витрати. Завдяки цьому вони зберегли клієнтську базу та адаптували бізнес-процеси до нових реалій. У цьому контексті CRM-системи трансформувалися зі звичайних інструментів обліку клієнтів у стратегічний ресурс, який дозволяє прогнозувати поведінку споживача, відстежувати його уподобання та оперативно реагувати на зміну попиту.

Таблиця 1

Порівняння традиційної та цифрової моделей управління

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Бронювання	Офлайн, через агента	Онлайн, автоматизовано
Комунікація	Телефон/офіс	Чати, месенджери, CRM
Оплата	Готівка/банківська каса	Онлайн-платіжні системи
Аналіз попиту	Інтуїтивний, ручний	Аналітика з CRM, Big Data

Паралельно з цифровізацією спостерігається зниження популярності традиційних фіксованих турпакетів. Їм на зміну приходять модульні, гнучкі та короткотермінові туристичні продукти, адаптовані до персональних запитів мандрівників. У центрі нової пропозиції – тематика, емоція та унікальність досвіду: тури вихідного дня, гастрономічні маршрути, еко-відпочинок, ретрит-тури. Туристи цінують можливість самостійно комбінувати послуги, обирати тривалість подорожі та мати змогу змінити або скасувати тур без втрат. Ця тенденція сприяє формуванню гіперперсоналізованого підходу, який стає новим стандартом клієнтоорієнтованості в індустрії.

Ще одним ключовим елементом антикризової стійкості туристичного підприємства є формування довіри клієнтів до бренду, що в умовах високої

невизначеності набуває вирішального значення. У періоди криз – будь то пандемія, збройний конфлікт чи економічна нестабільність – репутаційний капітал компанії може відігравати роль головного нематеріального активу, здатного забезпечити повторні звернення, позитивні відгуки, рекомендації та лояльність клієнтів навіть у разі обмежених операційних можливостей.

Підприємства, що обрали стратегію відкритої, чесної та своєчасної комунікації, отримали значну перевагу: вони інформували клієнтів про зміни у програмах, терміни повернення коштів, варіанти перенесення поїздок, демонстрували гнучкість та людяність у складних ситуаціях. Такий підхід сприяв емоційному залученню аудиторії, яка почала сприймати бренд не лише як комерційний сервіс, а як партнера в непередбачуваних обставинах. Це особливо актуально для українських компаній, які, попри війну, зберегли зобов'язання перед клієнтами й підтримували зв'язок, навіть перебуваючи в умовах форс-мажору.

Ключовим інструментом формування довіри стали гнучкі політики скасування та зміни дат поїздок. Надання можливості перенесення туру без штрафних санкцій, а також бонусів або знижок при повторному бронюванні, зміцнює емоційний зв'язок між клієнтом і брендом, створюючи довготривалу прихильність до компанії. Програми лояльності, які раніше розглядалися як інструмент підвищення продажів, в умовах кризи набули антикризового характеру – стали засобом стабілізації взаємин з клієнтом і підтримки стабільного рівня довіри.

Таким чином, довіра до бренду в туризмі стає не лише маркетинговою категорією, а критично важливою складовою стратегії стійкого розвитку, здатною забезпечити адаптацію підприємства до зовнішніх викликів та закласти основу для його післякризового відновлення.

У контексті українських реалій особливої ваги набуває переорієнтація на внутрішній і регіональний туризм. Криза стала поштовхом для переосмислення цінності локальних ресурсів. Зростає зацікавленість у пізнанні рідного краю, відпочинку в екологічно безпечних зонах, знайомстві з етнокультурною спадщиною. Розвиток сільського туризму, зеленої садиби, походів та оздоровчих мандрівок не лише зберігає туристичну активність, а й відкриває нові ніші для малого бізнесу в регіонах.

Нарешті, антикризова адаптація підтверджує ефективність кооперації як стратегії стійкого функціонування в умовах нестабільності. Учасники туристичного ринку – туроператори, агентства, готелі, перевізники та місцеві громади – дедалі частіше об'єднують зусилля задля оптимізації витрат, розширення асортименту послуг і спільного просування дестинацій.

Таблиця 2

Умовний розподіл популярних форм внутрішнього туризму в Україні у 2023–2024 рр.

Форма туризму	Частка серед внутрішніх подорожей, %
Екотуризм	32%
Сільський туризм	27%
Міські вікенди	18%
Гастрономічні тури	12%
Інше	11%

Особливу роль відіграють кластерні моделі, дестинаційні альянси, міжрегіональні маршрути та цифрові платформи співпраці, які дозволяють формувати комплексні турпродукти навіть за умов зниженого попиту. Така взаємодія забезпечує не лише гнучкість реагування на виклики, а й створює фундамент для довготривалої стабільності та розвитку туристичної галузі в майбутньому.

Антикризове управління у туризмі трансформується з реактивного до проактивного: компанії більше не чекають кризи, а створюють системи, здатні до швидкого реагування, самоорганізації та відновлення після збурення. Гнучкість, цифрова зрілість, соціальна відповідальність та довіра стають не лише інструментами адаптації, а й новими стандартами ефективного управління в галузі.

Список використаних джерел

1. Гуменюк Л. В. Антикризове управління в туризмі: методологічні підходи та практичні рішення // *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2021. № 4(2). С. 54–61.
2. Карпюк А. А. Стійкість туристичних підприємств в умовах кризи: механізми адаптації та інноваційні моделі // *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 89–93.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ВАРШАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ, М. ВАРШАВА, ПОЛЬЩА
ГДАНСЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, М. ГДАНСЬК, ПОЛЬЩА
АЙОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, США
ЗАХІДНОЧЕСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЧЕХІЯ
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЛУЛЕО, ШВЕЦІЯ
ШКОЛА ГУМАНІТАРНИХ НАУК ЛОНДОНСЬКОГО СТОЛИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ, ВЕЛИКА БРИТАНІЯ
АКАДЕМІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ “МЕРКУР”, СЛОВАЦЬКА РЕСПУБЛІКА

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

IV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«ГОСТИННІСТЬ І ТУРИЗМ МАЙБУТНЬОГО: НАУКОВІ ТА ПРАКТИЧНІ ГОРИЗОНТИ»

30 квітня - 01 травня 2025 року, м. Київ

КИЇВ – 2025

УДК 338.48 “40”

Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти: збірник тез доповідей IV-ої міжнародної науково-практичної конференції (30 квітня - 1 травня 2025 р.). Київ: НУБіП України. 2025. 243 с.

Редакційна колегія:

Мельниченко С.В. – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму НУБіП України

Бандура В.М. – доктор технічних наук, професорка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму НУБіП України

Мосіюк С.І. – кандидат економічних наук, доцентка кафедри готельно-ресторанної справи та туризму НУБіП України

У збірнику тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції висвітлюються результати наукових досліджень з питань глобального, національного та регіонального розвитку туризму і сфери гостинності, соціокультурного виміру туризму та реалізації концепції сталого розвитку, маркетингу туристичних дестинацій та діджиталізації бізнес-процесів суб’єктів туристичної діяльності, інноваційних технологій та еко-трендів в туристичному і готельно-ресторанному бізнесі.

Видання розраховане для студентів бакалаврату та магістратури, аспірантів, докторантів, дослідників, викладачів, суб’єктів підприємницької діяльності.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Відповідальність за зміст і достовірність тез доповідей несуть автори. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редколегії збірника.

© Колектив авторів, 2025
© НУБіП України, 2025